

# **GUÍA METODOLÓGICA EN LA REALIZACIÓN DE AUDITORIAS A PROVEEDORES DE INSUMOS CRÍTICOS PARA EL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN QUE OFRECE LA EMPRESA SODEXO S.A.**

MARÍA ISABEL ISAZA POSADA  
C.C 43.728.221

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE LA CALIDAD ISO  
9001  
COHORTE 5  
MEDELLÍN  
2012

**GUÍA METODOLÓGICA EN LA REALIZACIÓN DE AUDITORIAS A  
PROVEEDORES DE INSUMOS CRÍTICOS PARA EL SERVICIO DE  
ALIMENTACIÓN QUE OFRECE LA EMPRESA SODEXO S.A.**

MARÍA ISABEL ISAZA POSADA  
43.728.221

Trabajo de grado como requisito para optar al título de  
Especialista en Administración de Sistemas de la calidad ISO 9001

Asesora Metodológica:  
VIRGINIA LÓPEZ DE ROLL  
Lingüista Gerente Integral

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE LA CALIDAD ISO  
9001  
COHORTE 5  
MEDELLÍN  
2012

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo en primera instancia a mis seres más queridos: Mi esposo Gabriel Jaime y mi hija Valentina.

Quiero también dedicar mi esfuerzo a Sodexo, compañía que me ha brindado no solo estabilidad y tranquilidad sino también ha sido una escuela que me ha aportado grandes conocimientos y las herramientas para desempeñarme con éxito en el ámbito profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposo y mi hija, quienes en todo momento me brindaron su apoyo incondicional, soportando con paciencia mis ausencias por las jornadas de estudio.

A mis profesores, Ricardo Ríos y Luis Javier Duque por sus innumerables enseñanzas. Por haber valorado mis capacidades como persona y como profesional.

Y finalmente, a mis compañeros, especialmente a Iván Franco y Eliana Cataño, por su amistad desinteresada, su apoyo y esas dosis de alegría que compartían conmigo durante todo este tiempo de la especialización.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
ABSTRACT	13
GLOSARIO	15
INTRODUCCION	19
CAPITULO 1. ANTECEDENTES	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo General	23
1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.3 ALCANCE	24
1.4 METODOLOGÍA	25
1.4.1 Consulta bibliográfica	25
1.4.2 Investigación de mejores prácticas	25
1.4.3 Desarrollo del programa de auditoría	25
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	26
2.1 GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA	26
2.1.1 Reseña histórica	26
2.1.2 Misión	27
2.1.3 Visión	27
2.1.4 Estructura corporativa	27
2.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORIA	28
2.2.1 Actualidad de la auditoria	30
2.2.2 Seguridad alimentaria	30
2.3 EL CODEX ALIMENTARIUS	31
2.3.1 Buenas Prácticas de Manufactura	33
2.3.2 El Concepto de Compras	33
2.3.3 Manejo de Proveedores	34

CAPITULO 3. DESARROLLO TEMÁTICO DEL PROYECTO	35
3.1 PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA	35
3.2 TIPOS DE AUDITORIA	36
3.2.1 Auditorias de primera parte: (Auditoría interna).	36
3.2.2 Auditorias de segunda parte	36
3.2.3 Auditoria de tercera parte (Auditoría externa).	36
3.3 RESPONSABILIDADES	37
3.4 EQUIPO AUDITOR	37
3.4.1 Funciones del Equipo Auditor	37
3.4.1.1 Auditor Líder	37
3.4.1.2 Equipo Auditor	38
3.5 PREPARACIÓN DE LA AUDITORIA:	38
3.5.1 Establecimiento del contacto inicial con el auditado	38
3.6 REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	39
3.7 PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA IN SITU Y PREPARACION DE LOS DOCUMENTOS DE TRABAJO	39
3.8 ACTITUD DESEABLE DURANTE LA AUDITORIA	40
3.9 REUNIÓN DE APERTURA	41
3.10 MUESTREO	41
3.10.1 Muestreo basado en juicios	42
3.10.2 Muestreo estadístico	42
3.10.3 ¿De dónde obtener la información?.	42
3.10.4 ¿Cómo se obtiene la información?	43
3.10.5 ¿Cómo se obtienen las evidencias?.	43
3.10.6 Que tipos de evidencias podemos encontrar?	44
3.11 PREGUNTAS	45
3.12 IDENTIFICACIÓN DE LOS HALLAZGOS	45
3.12.1 No Conformidad	45
3.12.2 Categorización de la No conformidad	46
3.13 POBLACIÓN DE PROVEEDORES A EVALUAR	47
3.14 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA	47
3.14.1 Programa de auditoria	47

3.14.2 Prerrequisitos a auditar	48
3.14.2.1 Condición de las instalaciones	48
3.14.2.2 Suministro y uso de agua de abastecimiento	49
3.14.2.3 Plan de limpieza y desinfección	49
3.14.2.4 Prevención y control de plagas	49
3.14.2.5 Plan de control del manipulador	50
3.14.2.6 Plan de control y eliminación de residuos	50
3.14.2.7 La identificación y la localización de los productos comercializados	50
3.15 COMUNICACIÓN DURANTE LA AUDITORIA	51
3.16 REUNIÓN DE CIERRE	51
3.17 REGISTRO Y CONSOLIDACIÓN DE HALLAZGOS	51
3.18 DEFINICIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA	52
3.18.1 Metodología para la obtención del resultado	54
 CAPITULO 4. RIESGOS ASOCIADOS A LAS AUDITORIAS DE PROVEEDORES	 54
 CONCLUSIONES	 60
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	65

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. LISTA DE VERIFICACIÓN	67
ANEXO 2. CUADRO DE CLASIFICACION DE ALIMENTOS POR CRITERIO DE RIESGO	68
ANEXO 3. FRECUENCIA AUDITORIAS SEGUNDA PARTE	71
ANEXO 4. PERFIL AUDITOR DE SEGURIDAD ALIMENTARIA	72
ANEXO 5. FORMATO DE INFORME Y SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	74
ANEXO 6. MAPA DE PROCESOS SODEXO S.A	75



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Bloque programa prerrequisito	54
Tabla 2. Clasificación según el puntaje total	54
Tabla 3. Análisis de las categorías de riesgos	57
Tabla 4. Evaluación del desempeño del proveedor en los últimos 12 meses.	58

## LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Modelo de gestión de riesgo

57

## **RESUMEN**

Llegar a conocer cómo trabajan nuestros proveedores, verificando de manera constante el cumplimiento de lo pactado, permite generar un ambiente de confianza entre las partes, garantizando así un servicio adecuado de acuerdo con las exigencias del sector gastronómico de nuestros días.

El presente trabajo de investigación, consiste en establecer una guía metodológica que explica como programar y ejecutar una auditoria de segunda parte.

Además, aporta las herramientas para verificar la eficacia de la implementación de los planes prerequisites.

El presente trabajo sirve como documento soporte para definir los riesgos derivados del ejercicio de auditoria.

La investigación se realizó con base a la metodología de estudio de caso, obteniendo información de diversas fuentes, como documentos internos de la empresa, entrevistas observación y revisión de literatura.

Si bien es cierto, que la parte general de la metodología explicada es aplicable a cualquier tipo de auditorías, esta guía se centra en las auditorias de los prerequisites implantados en la industria alimenticia.

El problema de investigación consistió en categorizar los proveedores críticos que afectan la calidad del servicio de alimentación ofrecido por Sodexo, diseñando un esquema de auditoría que ayudara a la empresa a lograr el autocontrol.

Lo anterior favoreció la formulación de conclusiones, que pretenden ayudar a la empresa a obtener relaciones gana-gana duradera con sus proveedores y que de

manera adicional se tomen decisiones determinantes para la eficiencia del sistema de calidad de la organización

## **ABSTRACT**

Getting to know and work our suppliers, checking constantly the fulfillment of the agreement, can generate an atmosphere of trust between the parties, thus ensuring adequate service in accordance with the requirements of the hospitality industry today.

The present research is to establish a methodological guide that explains how to program and run a second party audit.

It also provides the tool to verify the effectiveness of the implementation of plans prerequisites.

This paper serves as a support document to define the risks associated with carrying on audit.

The research was conducted based on the case study methodology, obtaining information from various sources, including internal company documents, interviews, observation and literature review.

While it is true that the general methodology outlined is applicable to any type of audits, this guide focuses on audits of the prerequisites in place in the food industry.

The research problem was to categorize critical suppliers that affect the quality of the food service offered by Sodexo, designing an audit scheme which will help the company achieve self-control.

This favored the formulation of conclusions, which are intended to help the company to obtain lasting win-win relationships with suppliers and additionally that decisions are critical to the efficiency of the quality of the organization

## **GLOSARIO**

**ALCANCE DE AUDITORÍA.** Extensión y límites de una auditoría. El alcance de la auditoría incluye generalmente una descripción de las ubicaciones, actividades y procesos a auditar, así como el periodo de tiempo concreto.

**AUDITADO.** Empresa u organización que se somete a una auditoría.

**AUDITOR.** Persona cualificada y con experiencia demostrada designada para realizar la auditoría, en el caso de auditoría de prerequisites, sus funciones son; revisar, examinar y evaluar los resultados de la aplicación de los prerequisites del Sistema de seguridad alimentaria en la empresa.

**AUDITORIA DE SEGUNDA PARTE:** Es la auditoría realizada por la empresa a sus proveedores. Su objetivo es determinar la adecuación de los sistemas de prerequisites de sus proveedores y evaluar la inocuidad de los alimentos de los mismos. Puede ser realizada por personal de la empresa o personal externo subcontratado.

**AUDITORÍA.** Proceso sistemático, independiente y documentado para determinar si las actividades y sus resultados se corresponden con los planes previstos, y si estos se aplican eficazmente y son adecuados para alcanzar los objetivos.

**CLIENTE.** Organización, empresa o persona externa que solicita una auditoría en la empresa.

**CRITERIOS DE AUDITORÍA.** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría, es decir, la norma frente a la cual se evalúan las actividades auditadas. En el caso de auditorías de prerequisites, se incluyen los planes implantados en Sodexo.

**DOCUMENTO.** Cualquier objeto que sirve para aportar información y comprobar o acreditar algo.

**EQUIPO AUDITOR.** Uno o varios auditores que llevan a cabo una auditoría. En ocasiones, con el apoyo de expertos técnicos. Uno de los auditores será nombrado como líder del equipo.

**EVIDENCIAS DE AUDITORÍA.** Registros, declaraciones de hechos, acciones o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y son verificables.

**EXPERTO TÉCNICO.** Persona que puede formar parte del equipo auditor, el cual aporta experiencia o conocimientos específicos relacionados con la empresa auditada o con el proceso de auditoría en general. Este no actúa como un auditor, sino que responde o aclara las dudas que el auditor tenga y solicite.

**HALLAZGOS DE AUDITORÍA.** Resultados de la evaluación de las evidencias recopiladas durante la auditoría frente a los criterios de auditoría.

**INFORME DE AUDITORÍA.** Documento en el que el auditor deja constancia del trabajo realizado en función del alcance, el plan de auditoría y los resultados obtenidos.

**MEDIDAS CORRECTIVAS.** Acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

**MEDIDAS PREVENTIVAS.** Acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.



**NO CONFORMIDAD.** Incumplimiento de un requisito o prerequisite del sistema. Es necesario que exista un requisito y una evidencia de su incumplimiento para que exista una no conformidad.

**PLAN DE AUDITORÍA.** Descripción de las actividades y detalles acordados para una auditoría concreta.

**PLANES DE PRERREQUISITOS.** Procedimientos definidos, desarrollados, implantados y verificados previamente a la implantación del Sistema HACCP, que tienen como objetivo controlar las condiciones que en una empresa alimentaria contribuyen a asegurar la seguridad alimentaria.

**PRERREQUISITOS.** Son una serie aspectos relacionados con infraestructuras, ambiente de trabajo y prácticas de manipulación, necesarios para asegurar la inocuidad alimentaria.

**PROGRAMA DE AUDITORÍA.** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado.

**REGISTRO.** Conjunto de datos almacenados, pueden almacenarse en soporte papel o electrónico.

**SISTEMA DE VIGILANCIA.** Llevar a cabo una secuencia planificada de observaciones o mediciones de los parámetros de control para evaluar si los prerequisites están controlados.

**VALIDACIÓN.** Constatación de que los elementos del plan o programa de prerequisites son efectivos.

**VERIFICACIÓN.** Aplicación de métodos, procedimientos, ensayos y otras evaluaciones, además de la vigilancia para constatar el cumplimiento del plan o programa de prerequisites.

## INTRODUCCION

La creciente y exigente demanda de los consumidores, el incremento de los requisitos legales en materia de seguridad alimentaria, y la globalización de la oferta de productos, ha generado a través del tiempo, que las empresas productoras y comercializadoras de alimentos tomen conciencia de la importancia de adoptar normas y estándares que garanticen la entrega de productos con calidad.

Sodexo, no es la excepción, definiendo así dentro de su plan estratégico, objetivos enfocados al incremento de la calidad de los procesos, a garantizar la seguridad, motivación, efectividad de las personas y a la disminución del impacto socio ambiental, cumpliendo las regulaciones legales.

Por ser Sodexo, una compañía líder en soluciones de servicio de alimentación, uno de los elementos que reviste mayor importancia es la calidad del producto que se recibe como materia prima y que hará parte de las preparaciones ofrecidas. Este factor tiene un alto grado de influencia sobre la aceptación y satisfacción del consumidor final.

Los proveedores son entidades que proporcionan los recursos que otras organizaciones necesitan para producir sus productos y ofrecer sus servicios.

Llegar a conocer cómo trabajan nuestro proveedores, basado en la construcción de una estrecha relación gana-gana, verificando de forma constante el cumplimiento de lo pactado, permite confiar en la calidad de nuestros productos y garantizar un servicio adecuado de acuerdo con las exigencias del mercado.

Surge la necesidad por tanto de evaluar el desempeño de los proveedores de productos críticos que impactan directamente en la calidad del servicio.

Este proyecto establece una guía metodológica que proporciona orientación sobre la gestión del programa de auditorías de segunda parte, según los lineamientos definidos por la norma ISO 19011:2011: “Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental”.

Se pretende que este estudio, aplique a la organización generando un valor agregado, contemplando además los posibles riesgos a que se ve expuesto el ejercicio de auditoría.

El planteamiento de esta propuesta permite la identificación de brechas en la gestión de los proveedores y de la gestión de la organización respecto al proveedor, impulsando la retroalimentación para el mejoramiento continuo.

La ejecución del proyecto inicia con la recopilación de datos proveniente de resultados de auditorías internas previas, entrevistas con personal del área de compras, administradores de contrato y se desarrolla teniendo en cuenta las directrices establecidas por la norma ISO 19011:2011, definiendo un esquema sencillo y didáctico para el lector.

Los últimos cambios generados por la norma ISO 19011: 2011, están dirigidos en gran parte a considerar los riesgos derivados de las actividades de auditoría. Este proyecto presenta un valor agregado, ya que muestra una aplicación sencilla para disponer de los recursos, que permita realizar una gestión a los proveedores a un bajo costo, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad.

## **CAPITULO 1. ANTECEDENTES**

Se verifica una cantidad considerable de información y bibliografía que aportan de un modo influyente en la investigación en curso.

La literatura actual disponible, es útil como guía inicial con el fin de entender conceptos y conocer propuestas para establecer esquemas de evaluación a proveedores. Se resalta información relevante encontrada en algunos estudios.

Aletya Ayala García, egresada de la universidad Autónoma de México, plantea en su proyecto de grado: “Sistema de evaluación de Proveedores”, una alternativa para clasificar y calificar los proveedores en todo tipo organización.

Se plantea también en trabajo de investigación en la Universidad del Valle, un modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores, aplicando el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), para definir los diferentes pesos de los mismos y la definición de escalas de calificación.

En la tesis: “Implementación de un sistema de gestión de inocuidad en una empresa de alimentos en polvo”, por Jorge a Alberto Téllez, Ingeniero de Calidad de la universidad Iberoamericana de México, se profundizan aspectos específicos a la inocuidad, para verificar el cumplimiento de los proveedores con los lineamientos definidos por la empresa compradora.

Sodexo esta certificado en Sistemas Integrado de Gestión, bajo los lineamientos establecidos de la norma ISO 9001:2008 y por tal razón contempla como uno de sus procesos principales la Gestión de Compras.

Para tal fin la organización ha implementado dentro del proceso, un subproceso llamado Reevaluación de proveedores, el cual tiene como objetivo evaluar el

desempeño de los proveedores registrados por el área de Compras que cubren los requerimientos de bienes y servicios que requiere la Organización.

Desde la certificación, el esquema inicialmente establecido para evaluar los proveedores permanece, bajo las mismas condiciones. Es decir, no existen estudios, investigaciones previas por parte de personal interno o externo que sugieran alguna modificación o reestructuración del esquema actual.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Sodexo es una empresa multinacional de origen francés, que provee soluciones de servicio en las instalaciones del cliente, a través de una amplia gama de servicios que van desde una oferta completa de alimentación hasta la gestión de proyectos en infraestructuras, entre otros. Es así como Sodexo proporciona y facilita los medios para que sus clientes centren sus actividades en el núcleo y razón de ser de cada negocio en particular.

Una de las ofertas de servicio que aplica Sodexo, es la alimentación a escala industrial, que en la actualidad en Colombia abarca los segmentos industrial, salud y educación.

Existen requisitos que deben cumplirse, los cuales se definen previamente mediante un acuerdo contractual y unas características inherentes a los productos y al servicio como (Sabor, variedad, inocuidad, atención) que requieren permanente control y verificación.

Es así como, la industria de alimentos debe emplear procedimientos para prevenir, eliminar o reducir los peligros de origen microbiano, químicos y físicos que puedan afectar la salud de los consumidores. Para lograr esto, se requiere de una

ejecución impecable en toda la cadena de suministro y los proveedores juegan un papel vital cuando se trata de asegurar la calidad de los alimentos.

Como resultado de las auditorías internas realizadas anteriormente al proceso de Compras, se han encontrado aspectos susceptibles a mejorar relacionados con el esquema de seguimiento y evaluación de los proveedores la Compañía, ya que el modelo actual cuenta con un mecanismo que no garantiza la recopilación de información suficiente, oportuna y sistemática, que de cierta manera afecta la calidad de la evaluación y no permite establecer criterios objetivos y adecuados para la mejora continua.

Se propone entonces, complementar el esquema ya existente, con un modelo de auditoria de segunda parte a los proveedores de insumos críticos que afectan directamente la calidad de los alimentos que se producen en cada una de las sedes.

Esta iniciativa surge no solo como un requisito para complementar el Sistema de Gestión sino que también se hace necesario implementar un esquema de autocontrol, que asegure la calidad de los productos que se elaboran.

Puede mencionarse un pronóstico probable si la situación persiste en el que la compañía, tendrá dificultades para minimizar los riesgos asociados a sus proveedores e incurrir en costos de la NO CALIDAD.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar una guía metodológica para la realización de auditorías a los programas prerrequisito que hacen parte de los Sistemas de seguridad alimentaria con el fin

de evaluar el compromiso de los proveedores con Sodexo para entregar alimentos, materias primas e ingredientes aptos e inocuos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Asegurar la transferencia de los compromisos con los clientes, hacia los proveedores.
- Garantizar la calidad y seguridad higienica de los insumos críticos, que inciden directamente sobre la calidad de los productos ofrecidos.
- Establecer una relación estrecha cliente-proveedor que permita obtener beneficios para ambas partes
- Implementar un esquema de auditoría sistemático, bajo los lineamientos definidos por la norma ISO 19011:2011, que permita la recolección de datos objetivos y oportunos que agreguen valor a la evaluación de proveedores.

### **1.3 ALCANCE**

Este trabajo tiene como alcance las auditorias de segunda parte, realizadas a nivel nacional a los proveedores definidos como críticos según previa clasificación descrita en el presente documento.

El esquema a seguir en la auditoria, así como los criterios a aplicar durante su desarrollo, están regulados en la norma internacional ISO 19011:2011 “Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental, la cual ha servido como referencia para la elaboración de esta guía.



Se define como cobertura de evaluación, las directrices planteadas en la última versión del Código Internacional de Practicas-principios Generales de Higiene de los alimentos, de la comisión del Codex Alimentarius 1969 (Rev. 4 -2003), donde se identifican los principios esenciales de higiene de los alimentos aplicables a lo largo de la cadena alimenticia.

#### **1.4 METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de este proyecto, se recurrió a 3 herramientas metodológicas:

**1.4.1 Consulta bibliográfica.** Se reúne toda la información posible existente, que aporte conocimientos y elementos relevantes a tener en cuenta.

**1.4.2 Investigación de mejores prácticas.** Consistió en consultar experiencias de diferentes empresas sobre el proceso de evaluar a sus proveedores.

**1.4.3 Desarrollo del programa de auditoría.** Esta es la actividad fundamental del tema en cuestión ya que después de haber obtenido información de la literatura y recopilado información de empresas se diseño el programa de auditorías. que abarca actividades de planeación, ejecución y seguimiento

## **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA**

**2.1.1 Reseña histórica.** Sodexo fue creado en 1966 en Francia como un negocio familiar de servicios en buques por el señor Pierre Bellon. En el año 1968 inicia sus operaciones en París.

Entre el periodo comprendido entre los años 1971-1978, su expansión internacional comienza con un contrato en Bélgica. Desarrolla el comercio y la administración del negocio de Sitios Remotos, primero en África y luego en Medio Oriente. Inicia el negocio de Cheques y tarjetas de servicios. Para el año 1979 inicia actividades en América del Sur - Brasil. Entre los años 1985-1993, Sodexo establece actividades en América, Japón, Sudáfrica y Rusia y refuerza su presencia en el resto de Europa Central.

Entre 1993- 1995, Sodexo, se establece en Colombia creando un contrato de asociación Suramericana de Inversiones S.A. (SDX 65%, SURAMERICANA 35%) Hacia el año 1995, Sodexo se asocia con Gardner Merchant, N°1 británico de la alimentación colectiva, y a Partena, primer grupo sueco de servicio a colectividades. Sodexo se convierte así en el 1er. grupo mundial de la alimentación colectiva.

En el año 2001 “Bancolombia” firma contrato con Sodexo, el primer gran proyecto alrededor del país.

Al 2004 el plan de sucesión de Pierre Bellon se pone en marcha. El consejo de Administración anuncia que a partir del 1° de septiembre de 2005 el presidente del consejo y el CEO serán funciones separadas. Es así como Michel Landel pasa a ser el CEO y Pierre Bellon continúa como Presidente del Directorio

Sodexo cumple 40 años en el año 2006; hito que proporcionó la oportunidad de mirar hacia atrás a través de cuatro décadas de crecimiento extraordinario, que han transformado un pequeño negocio familiar en un líder de mercado mundial.

**2.1.2 Misión.** Mejorar la calidad de vida diaria de las personas, contribuyendo al desarrollo económico, social y medioambiental de las comunidades, regiones y países donde opera.

**2.1.3 Visión.** Convertirse en el principal experto en subcontratación para los servicios de calidad de vida.

**2.1.4 Estructura corporativa.** Los procesos de la organización abarcan las actividades contempladas dentro del alcance del SIG. Estos han sido diseñados para satisfacer los requisitos de los clientes y cumplir con los reglamentarios.

Los procesos se presentan en un MAPA DE PROCESOS, el cual es una representación gráfica de la interacción entre los procesos del SIG, teniendo en cuenta la siguiente clasificación: Se presenta de un modo grafico en **Anexo 6**.

#### **PROCESOS ESTRATEGICOS:**

Planeación estratégica: COMEX

#### **PROCESOS MISIONALES:**

Proceso de Mercadeo (Marketing)

Proceso de Ventas (Comercial)

Proceso de Fidelización de clientes.

Líneas Operacionales

Aseguramiento de Calidad

Procesos de HSE

## **PROCESOS DE SOPORTE:**

Proceso Gestión Financiera y Contable:

- Contabilidad, Tesorería, Gestión Financiera.

Proceso Gestión Administrativa.

Proceso de Gestión Legal:

- Jurídica y riesgo

Proceso Gestión Humana

- Relaciones Laborales, Formación y Entrenamiento, Selección.

Proceso de Proyectos Operacionales

Proceso de Informática y Tecnología.

Proceso de Gestión de Calidad de Procesos.

## **PROCESOS DE CONTROL:**

Proceso de Auditoria y proyecto CLEAR

## **2.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORIA**

Desde tiempos memorables (prehistóricos) el ser humano se vio en la necesidad de escuchar y comunicar determinadas situaciones fundamentales para la vida cotidiana que no era otra cosa que satisfacer sus necesidades primarias entre las que se encontró la necesidad de ahorrar o almacenar hoy para el mañana.

En ese momento (sin escritura) en el cual se lleva esta acción surge un modo comporta mental definido hacia la reflexión, el análisis, la observación, la fundamentación y la elección de la mejor opción.

Pues bien, cuando se lleva a cabo este proceso, ya se está, de alguna manera, auditando, es decir, diagnosticando, revisando, evaluando, controlando y recomendando la estrategia a seguir para alcanzar el bienestar en una organización en este caso primitiva.

Hacia la edad Antigua, aprox. 5000 años antes de Cristo, con la aparición de la escritura y con el desarrollo de las nuevas organizaciones y de las formaciones socioeconómicas, políticas, filosóficas y culturales se afino la necesidad de salvaguardar la economía de las tribus, clanes y reinos a través del delegamiento a un integrante de la organización con formación en escritura y números para que realizara actividades como la organización de datos y cifras que permitieran una evaluación de la situación y referente para la toma de decisión.

Durante la antigüedad existieron documentos para transacciones comerciales como el cheque, la letra de cambio, los libros de *registro* de bienes y los informes de procesos productivos *además de* la existencia de formas de intercambio como el trueque y el comercio.

Más adelante aprox. en el 325 a.c. se publica en Roma "la *ley Pactelia* constituyéndose en la primera norma de aprobación de los asientos contables. Antes de 1900 la auditoría se desarrolló de manera intensiva en Europa principalmente en Inglaterra, Francia e Italia. Se tiene como dato que durante la Edad Media aparecieron las primeras asociaciones profesionales que se encargaban de ejecutar funciones de auditoría.

Luego de 1900 la auditoría fue llevada a los Estados Unidos de Norte América para prestar asesoría a los accionistas británicos, y es en esta nación donde mayores avances ha adquirido la auditoría hasta la época actual.

Los rastros de la historia de la auditoría se evidencian mediante diferentes hechos, debemos reconocer la influencia de los siguientes sucesos históricos en la transformación de la auditoría:

- Formación de la sociedad, el poder soberano o gobierno y prácticas comerciales.
- Formación del pensamiento capitalista.
- La revolución industrial.

- El surgimiento y adopción del modelo de sociedad comercial de capital anónimo.
- La revolución francesa y la aparición del derecho al trabajo.
- La crisis económica de 1930.
- El desarrollo de la tecnología informática.
- La globalización como transformación social, económica y cultural.

Es así como después de la Segunda Guerra Mundial se empieza hacer mención de la auditoría de gestión, la que es consecuencia de la auditoría financiero-contable, puesto que la información utilizada para verificarla gestión es producida por la contabilidad; sin embargo, la auditoría de gestión analiza la información desde el enfoque de la productividad buscando aumentar la eficiencia de los procesos y calidad y eficacia de los resultados, para llegar hasta la efectividad administrativa y la economía operativa de las decisiones administrativas.

**2.2.1 Actualidad de la auditoria.** La historia de la auditoría se ve altamente ligada a la contabilidad, fenómeno que genera confusión, al crear en el público general la idea de que la auditoría se limita al campo financiero-contable; por esto es prudente reiterar que la auditoría, en la actualidad, abarca una amplia gama de objetos de estudio o situaciones auditadas y que se ha convertido en una ciencia multidisciplinaria, razón por la que no se debe limitar a los asuntos financiero-contables ya que las técnicas de auditoría pueden y deben ser utilizadas en innumerables objetos de estudio que tengan necesidad de verificación para el cubrimiento total de las actuaciones que desarrollen los entes en busca de su objeto social.

**2.2.2 Seguridad alimentaria.** La inocuidad es la condición de los alimentos que garantiza que no causaran daño al consumidor cuando se preparen y /o consuman de acuerdo con el uso al que se destinan.

La inocuidad es uno de los cuatro grupos básicos de características que junto con las nutricionales, las organolépticas, y las comerciales componen la calidad de los alimentos

### **2.3 EL CODEX ALIMENTARIUS**

El organismo referencial del Acuerdo MSF en materia de inocuidad de los alimentos es la Comisión del Codex Alimentarius que funciona bajo el auspicio de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

El Codex Alimentarius, del latín que significa Código Alimentario, se originó en 1962 cuando la OMS y la FAO reconocieron la necesidad de normas internacionales para proteger la salud de los consumidores y que sirvieran de orientación a la industria alimentaria en su continua expansión.

El objetivo del Codex Alimentarius es el de servir de guía y fomentar la elaboración y establecimiento de definiciones y requisitos aplicables a los alimentos para propiciar su armonización y facilitar el comercio internacional. Las normas elaboradas por la Comisión del Codex Alimentarius contienen los requisitos que han de cumplir los alimentos con el objeto de garantizar al consumidor un producto sano y genuino, no adulterado y que esté debidamente etiquetado y presentado.

La labor desarrollada por la Comisión del Codex Alimentarius se efectúa a través de diferentes órganos auxiliares o comités, los cuales se clasifican en dos según el tema de que se trate. El primer tipo de comités se encarga de los temas generales, como son los relacionados con la higiene de alimentos, el etiquetado, los aditivos y contaminantes, los residuos de plaguicidas, los residuos de medicamentos veterinarios, los métodos de análisis y toma de muestras, los sistemas de inspección y certificación de importaciones y exportaciones, entre

otros. El segundo tipo maneja la información sobre productos. Así, por ejemplo existen los comités de productos de cacao y chocolate, aguas minerales, pescado y productos pesqueros, frutas y hortalizas elaboradas, grasas y aceites, frutas y hortalizas frescas, leches y productos lácteos.

El Codex Alimentarius describe las auditorias, como una de las actividades de verificación, para constatar que los procedimientos aplicados, son los que están definidos en los planes preestablecidos.

La higiene de los alimentos es lo que en nuestra historia reciente ha conformado la base de lo que actualmente se denomina seguridad o inocuidad alimentaria. De hecho, los principios generales de la higiene alimentaria fueron desarrollados por las Naciones Unidas, a través de la FAO y específicamente mediante el *Codex alimentarius*. Durante el paso de los años, estos organismos internacionales han coincidido en la aplicación de un sistema que pueda garantizar, mediante la observación de los principios de higiene alimentaria, la inocuidad de los alimentos. Este sistema, bien conocido actualmente, es el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC).

Los prerrequisitos se definen como “las prácticas y las condiciones necesarias antes de la implantación del plan de APPCC y durante la implantación del mismo y que son esenciales para la seguridad alimentaria, de acuerdo con lo que se describe en los principios generales de higiene alimentaria y otros códigos de prácticas de la Comisión del Codex Alimentarius.”

Previamente a la implantación del plan de autocontrol basado en la metodología de APPCC en cualquier sector de la cadena alimentaria, es conveniente que la empresa esté operando de acuerdo con una serie de condiciones y prácticas higiénicas o requisitos previos que eviten la introducción de agentes peligrosos, el



aumento de la carga microbiológica o la acumulación de residuos y otros agentes químicos y/o físicos en los alimentos, de manera directa o indirecta.

Los operadores de empresa alimentaria deberán asegurarse, en la medida de lo posible, de los productos primarios estén protegidos contra cualquier foco de contaminación procedente del aire, del suelo, de los piensos, de los fertilizantes, de los medicamentos veterinarios, de los productos fitosanitarios y biocidas, y del almacenamiento, tratamientos y eliminación de residuos; por lo que consideran los peligros provenientes del entorno de trabajo siempre teniendo en cuenta cualquier tipo de transformación a que se sometan posteriormente los productos primarios.

Para ello es necesario implantar programas donde se concreten las especificaciones, los procedimientos y los registros necesarios para el control de los elementos esenciales del proceso:

**2.3.1 Buenas Prácticas de Manufactura.** Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son las condiciones de infraestructura y procedimientos establecidos para todos los procesos de producción y control de bebidas, alimentos y productos afines, con el objetivo de garantizar la idoneidad de los mismos.

**2.3.2 El Concepto de Compras** se define como el proceso sistemático por medio del cual una compañía u organización contrata a un tercero a manera de obtener productos y servicios para dar cumplimiento a sus objetivos de negocio dentro de las mejores condiciones de pago, calidad, soporte y tiempo de entrega.

La industria alimenticia de hoy, está basada en una red de relaciones entre distintas compañías. Las interacciones efectivas entre proveedores de ingredientes, proveedores de envases aptos para el contacto con alimentos, re-ensambladores, co-elaboradores, intermediarios y otros proveedores son las precursoras para que el manejo de la seguridad del alimento resulte efectivo. Los

recursos de una compañía destinada a conocer a los proveedores y a construir relaciones con los mismos representan inversiones solidas.

Es preferible prevenir la producción y el despacho de alimentos contaminados o adulterados a depender de planes de acción correctivos una vez que los alimentos contaminados hayan ingresado a los canales de distribución y posteriormente a la cadena de abastecimiento. Un enfoque responsable para asegurar la elaboración de alimentos inocuos es la contratación de proveedores capaces de suministrar ingredientes, materiales de envase aptos para el contacto con alimentos y servicios que complementen los objetivos de seguridad de alimentos de una compañía.

**2.3.3 Manejo de Proveedores.** Uno de los elementos relevantes de un sistema de gestión de proveedores es la evaluación del desempeño de los mismos, entendida ésta como la evaluación del cumplimiento del proveedor de los criterios definidos por la organización como críticos para sus procesos de compras y adquisición de bienes y servicios. Es por ello que se debe establecer un método objetivo y dinámico para que esta evaluación permita a la empresa la toma de decisiones frente a la continuidad o no de un proveedor, o a la decisión de certificar a los proveedores con un resultado sobresaliente. En cualquiera de los casos anteriores, la decisión debe tomarse con base en elementos objetivos y cuantitativos, que no dejen ninguna duda y ofrezcan transparencia para todos los involucrados en el proceso.

## CAPITULO 3. DESARROLLO TEMÁTICO DEL PROYECTO

### 3.1 PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA

La auditoria se caracteriza por depender de varios principios. Estos principios deberían ayudar a hacer de la auditoria una herramienta eficaz y fiable en apoyo de las políticas y controles de gestión, proporcionando información sobre la cual la organización puede actuar para mejorar su desempeño.

El auditor y las personas que gestionan un programa de auditorías deben tener:

- **Integridad:** Desempeñar su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad. Observar y cumplir los requisitos legales aplicables; demostrar su competencia al desempeñar su trabajo; desempeñar su trabajo de manera imparcial.
- **Presentación ecuánime:** Es la obligación de informar con veracidad y exactitud.
- **Debido cuidado profesional:** Los auditores deben proceder de acuerdo con la importancia de la tarea que desempeñan y la confianza depositada en ellos por el cliente de la auditoria. Un factor importante al realizar su trabajo con el debido cuidado profesional es tener la aptitud de hacer juicios razonados en todas las situaciones de la auditoria.
- **Confidencialidad:** Los auditores deberían proceder con discreción en el uso y protección de la información adquirida en el curso de sus tareas.

En el proceso de auditoría es fundamental:

- **Independencia:** Los miembros del equipo auditor deben estar libres de cualquier conflicto de intereses.
- **Enfoque basado en la evidencia:** La evidencia de la auditoría debería ser verificable. En general se basará en muestras de la información disponible, ya que una auditoría se lleva a cabo durante un periodo de tiempo delimitado y con recursos finitos. Debe aplicarse un uso apropiado del muestreo, ya que está estrechamente relacionado con la confianza que puede depositarse en las conclusiones de la auditoría.

## 3.2 TIPOS DE AUDITORIA

**3.2.1 Auditorías de primera parte: (Auditoría interna).** Es la auditoría realizada por la empresa a sus propios sistemas o procedimientos de prerequisites. Su objetivo es asegurar el mantenimiento y desarrollo del sistema de prerequisites. Puede ser realizada por personal interno (asegurando su independencia con el área a auditar) o personal externo o subcontratado.

**3.2.2 Auditorías de segunda parte.** Es la auditoría realizada por la empresa a sus proveedores o subcontratistas. Su objetivo es determinar la adecuación de los sistemas de prerequisites o de seguridad alimentaria de sus proveedores y evaluar la inocuidad de los alimentos de proveedores / subcontratistas. Puede ser realizado por personal de la empresa o personal externo o subcontratado. En algunos casos es un requisito contractual entre proveedor- cliente.

**3.2.3 Auditoría de tercera parte (Auditoría externa).** Auditoría realizada por un organismo independiente a la empresa, proveedores y clientes.

### **3.3 RESPONSABILIDADES**

La dirección Nacional de Auditorías y la Gerencia Nacional de Compras trabajaran conjuntamente para el logro de los objetivos propuestos.

La Dirección Nacional de Auditorías tendrá la autoridad de gestionar la realización de auditorías de segunda parte según la metodología y alcance definido en el presente documento.

La Gerencia Nacional de Compras, proporcionara toda la información requerida de los proveedores de Sodexo y facilitara los medios para lograr una comunicación efectiva con los mismos que permita retroalimentar su desempeño, convirtiéndolo en un aliado estratégico en aras de la mejora continua para Sodexo.

### **3.4 EQUIPO AUDITOR**

El equipo auditor estará conformado por el Auditor Líder, auditores internos de procesos y aquellos que la Gerencia de Compras designe como idóneos para realizar las auditorías.

El **Anexo 4**. Describe específicamente el perfil de un auditor de seguridad alimentaria.

#### **3.4.1 Funciones del Equipo Auditor**

##### **3.4.1.1 Auditor Líder**

- Preparar el plan de auditorías
- Revisar la documentación para comprobar su adecuación

- Asignar las funciones y responsabilidades al equipo auditor
- Representar al equipo
- Presentar el informe de no conformidades al auditado.

#### **3.4.1.2 Equipo Auditor**

- Revisar la documentación e información relevante relacionada con las tareas asignadas.
- Preparar documentos de trabajo necesarios para realizar sus tareas.
- Cumplir con los requisitos de la auditoria
- Realizar las tareas asignadas con eficacia y eficiencia.
- Reportar al líder las deficiencias y hallazgos durante la auditoria
- Cooperar y dar soporte al auditor líder.

### **3.5 PREPARACIÓN DE LA AUDITORIA:**

**3.5.1 Establecimiento del contacto inicial con el auditado.** El auditor de cada regional, será quien contactara al auditado con el fin de:

- Comunicar o concretar la fecha y hora de auditoría ( las auditorias se notifican previo aviso al representante del proveedor vía e- mail, mínimo con diez días de anticipación a la ejecución de la actividad)
- Solicitar la documentación relacionada con el ámbito de la auditoria, para realizar la revisión previa de algunos temas de interés.
- Aclarar cualquier duda que surja.

### **3.6 REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN**

Si existen auditorías anteriores, será de gran utilidad el estudio detallado de sus informes, donde se puede observar la evolución de la empresa y obtener información acerca de su situación. En caso contrario, la información de la situación de la Empresa puede obtenerse mediante actas de inspección o comunicaciones de la autoridad competente o registros de la implementación de los prerrequisitos en la empresa.

La revisión de la documentación puede hacerse previamente a la auditoría “in situ”, solicitando la documentación a la empresa, o en las instalaciones de la empresa auditada durante la auditoría “in situ”.

Si se encuentra que la documentación presentada es inadecuada, el líder del equipo auditor será el encargado de informar a los auditores y auditado. Se solicitara resolver las carencias antes de continuar con la auditoría.

### **3.7 PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA IN SITU Y PREPARACION DE LOS DOCUMENTOS DE TRABAJO**

Las actividades de planificación de la auditoría “in situ” se llevan a cabo en el plan de auditoría, que contempla los datos de la empresa, el objetivo de la auditoría, alcance y criterios. Estos se describen dentro del esquema de la lista de verificación, la cual incluye además el registro del desarrollo de la auditoría. **(Anexo 1).**

El grupo de auditores que realizara la auditoría, debe estar coordinado, tener claros los objetivos, alcance y sus responsabilidades.

Durante la auditoría debe:

Actuar bajo las pautas del auditor líder, dejar constancia escrita de lo observado, Encontrar evidencias reproducibles, estar siempre acompañado del auditado.

El plan de auditorías describe las actividades de la auditoria, tiempos y tareas designados al equipo auditor, detallando:

- Datos de la empresa
- El objetivo de la auditoria: Define que es lo que se pretende lograr al realizar la auditoria. Deben ser definidos por el cliente de la auditoria.
- Alcance de la auditoria: Informa de la amplitud o extensión de la auditoria. Se definirán entre el cliente y el líder del equipo auditor.
- Criterios de la auditoria: Son utilizados como referencia para determinar la conformidad en la auditoria. Están relacionados con el alcance de la auditoria. Ejemplo: Legislación vigente, procedimientos, planes, normas, requisitos contractuales con proveedores, etc.

### **3.8 ACTITUD DESEABLE DURANTE LA AUDITORIA**

El auditor debe ser positivo, profesional y tener una actitud constructiva. Debe además:

- Cumplir itinerarios y horarios de auditoría indicados en el plan
- Reunirse primero con el responsable de área e inmediatamente después, hablar con las personas que realizan las tareas, no quedándose solo con la información aportada por el responsable. Además, insistirá en que respondan a sus preguntas las personas a las que les ha preguntado.
- Presentarse explicando la razón de su visita
- Ser tranquilo, empático, educado, paciente y transmitir confianza al auditado.
- Hablar de forma clara y cuidadosa, de modo que cualquier persona con la que se esté entrevistando, le comprenda.



- Felicitar por aquello que este bien hecho. Y comunicara al auditado las deficiencias encontradas.
- Obtener hallazgos a partir de evidencias, en ningún caso debe presuponer. Debe examinar las evidencias objetivas y hacer preguntas abiertas. Se remitirá a su check list y documentos de trabajo, que supondrán registros de la auditoria.
- Evitar que el auditado le desvíe del tema tratado o lleve el liderazgo de la auditoria.

### **3.9 REUNIÓN DE APERTURA**

En auditorías internas, la reunión de apertura es un acto más informal que en las auditorías externas.

La reunión de apertura, debe realizarse con personal perteneciente a la dirección del auditado y/o los responsables de las funciones o procedimientos a auditar.

Su objetivo es confirmar el plan de auditoría, explicar cómo se llevaran a cabo las actividades de auditoría; confirmar como se realizara la comunicación entre el auditor y el auditado, resolviendo cualquier duda que puedan presentarse.

Es importante dejar claro que la auditoria es un proceso muestral y finito.

### **3.10 MUESTREO**

Durante la auditoria, el auditor recopila información mediante un muestreo apropiado.

El muestreo de la auditoria tiene lugar cuando no es practico examinar toda la información disponible durante la auditoria, es decir, los registros son demasiado numerosos o geográficamente se encuentran muy dispersos para justificar el examen de cada elemento de la población.

El propósito del muestreo de la auditoria es proporcionar información para que el auditor tenga confianza en que los objetivos de la auditoria se alcanzaran.

**3.10.1 Muestreo basado en juicios.** Para el muestreo basado en juicios pueden considerarse varios aspectos, entre los que pueden mencionarse:

- La experiencia de auditorías previas
- La complejidad de los requisitos
- La complejidad e interacción de los procesos de la organización
- El grado de cambio en la tecnología o el factor humano

**3.10.2 Muestreo estadístico.** Si se desea utilizar muestreo estadístico, el plan de muestreo debería basarse en los objetivos de la auditoria y en los que se conoce sobre las características de la población global de la que se toman las muestras.

El plan de muestreo debería tener en cuenta si es probable que los resultados que se examinan estén basados en atributos o variables. El muestreo basado en atributos se usa cuando solo hay dos posibles resultados para cada muestra. El muestreo basado en variables, se utiliza cuando el resultado de la muestra se da en un rango continuo.

Cuando se utiliza el muestreo estadístico, los auditores deben documentar apropiadamente el trabajo realizado. Esto debería incluir una descripción de la población que se pretende muestrear, los criterios utilizados, los parámetros estadísticos y los métodos utilizados, el numero de muestras evaluadas y los resultados obtenidos.

**3.10.3 ¿De dónde obtener la información?.** El auditor debe desarrollar la habilidad de obtener la información de:

- Las personas mediante entrevistas y/o observación de la realización de su trabajo
- Los procesos mediante observación
- Los equipos, herramientas o materiales, mediante observación
- La documentación disponible; procedimientos o registros.

#### 3.10.4 ¿Cómo se obtiene la información?

El auditor:

- Realiza entrevistas al personal implicado en los procesos
- Observa las actividades, el ambiente y las condiciones de trabajo
- Revisa los documentos, procedimientos, planes, especificaciones técnicas, etc.
- Revisa registros de inspección, comunicaciones con proveedores y clientes, informes de auditorías anteriores, no conformidades detectadas, registros de los controles realizados, etc.

**3.10.5 ¿Cómo se obtienen las evidencias?.** La evidencia se obtiene por el auditor a través de la verificación de la información disponible.

- **Suficientes:** Una evidencia será suficiente cuando sea objetiva y convincente; que sustente los hallazgos, conclusiones y/o recomendaciones que se expresaran en el informe de auditoría.
- **Validas y competentes:** Para que una evidencia se considere valida, el auditor debe definir si existen razones para dudar de su validez, si es así, debe obtener evidencias adicionales.

Una evidencia es competente si se obtiene de fuentes independientes, si la muestra de documentos y registros son libremente elegidos por el auditor.

Los documentos originales son más confiables que las copias.

- **Relevantes:** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. Si la información puede demostrar un hecho de forma lógica, será relevante. Si no, será irrelevante, por lo tanto no podrá ser utilizada como una evidencia.
- **Útiles:** Proporciona bases sólidas para los hallazgos y recomendaciones que ayudan a la organización a lograr sus metas.

#### 3.10.6 Que tipos de evidencias podemos encontrar?

- **Evidencia física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de actividades o sucesos. Se recomienda que esta evidencia sea examinada también por el acompañante de la empresa.
- **Evidencia documental:** Información contenida en registros, documentos, cartas, etc., relacionado con el desempeño de las actividades.
- **Evidencia testimonial:** Se obtiene de las personas auditadas en forma de declaraciones hechas en el curso de las investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoria, deben corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencias adicionales.

Sera necesario evaluarla para asegurar que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran solo un conocimiento parcial del área auditada.

### 3.11 PREGUNTAS

- Deben formularse de manera cordial y natural
- Serán formuladas de forma clara, concisa y audible.
- Se varia el ritmo haciendo pausa. No serán largas o complejas, de modo que el auditado comprenda lo que se le está preguntando.
- Incluirán una idea principal en cada pregunta
- No deben formularse buscando avergonzar o engañar al auditado.

### 3.12 IDENTIFICACIÓN DE LOS HALLAZGOS

Una vez recopiladas las evidencias, estas deben evaluarse frente a los criterios de la auditoria para generar los hallazgos.

Los hallazgos pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría. Los hallazgos y las evidencias que indican no conformidad con los criterios de auditoría deben registrarse como no conformidades.

**3.12.1 No Conformidad.** El enfoque de la auditoria consiste en determinar si el sistema de prerrequisitos ha sido desarrollado, es eficazmente implementado y se mantiene.

Los auditores deben mantener un enfoque positivo, ver los hechos y no las faltas. Sin embargo, cuando la evidencia de auditoría determina que existe una no conformidad, es importante documentarla adecuadamente, pues serán revisadas posteriormente en la reunión de cierre con el auditado, con el fin de que sean entendidas, obteniendo su reconocimiento.

Una no conformidad se compone de:

- **La evidencia de auditoría que soporta los hallazgos del auditor.** Esta debe ser documentada con suficiente detalle para que la organización auditada pueda confirmar exactamente lo que el auditor ha observado.
- **El requisito contra el cual la no conformidad se detecta.** Una no conformidad es el incumplimiento de un requisito, por lo que si el auditor en algún momento, no logra identificar el requisito, no es posible levantar una no conformidad.
- **El enunciado de la no conformidad.** Si hay evidencia, esta debe ser documentada como una no conformidad, en vez de ser suavizada con otra clasificación (por ejemplo “observaciones”, oportunidades de mejora, recomendaciones, etc.). En ocasiones, el auditor observara alguna situación que siente que es una no conformidad, aunque no tiene evidencias suficientes para estar seguro al 100%, lo que debe hacer es documentarlo en sus notas de auditoría como una no conformidad potencial y seguir investigando para confirmar si es o no una no conformidad.

El enunciado de la no conformidad debe llevar a la organización al análisis de la causa, la corrección y la acción correctiva.

### **3.12.2 Categorización de la No conformidad**

**No conformidad muy grave:** Aquellas en las que se vulnera la inocuidad alimentaria. Debe informarse a la dirección y/o cliente de la auditoria inmediatamente y tomarse una solución inminente.

**No conformidad grave:** Aquellas que pueden afectar a la inocuidad alimentaria, o reiteración de no conformidades leves a las que no se les ha dado solución o esta no ha sido eficaz. Deben solucionarse inmediatamente.

**No conformidad leve:** Son fallos detectados aislados, no sistemáticos, que no afectan directamente a la inocuidad alimentaria. Han de solucionarse, pero no es necesario que sea inmediatamente.

**Observaciones:** Corresponden a situaciones de mala práctica evidente pero realmente no están sometidas a ningún requerimiento del sistema, legal o normativo. O bien, situaciones sin evidencia objetiva de fallo, pero implican un riesgo de fallo futuro.

### **3.13 POBLACIÓN DE PROVEEDORES A EVALUAR**

Se clasifican los proveedores a auditar, manejando el criterio asociado al riesgo. El esquema de esta clasificación se muestra en el **Anexo 2. Cuadro de clasificación de alimentos por criterio de riesgo.**

### **3.14 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA**

#### **3.14.1 Programa de auditoria**

**El Anexo 3,** determina la frecuencia de las auditorias que se llevaran a cabo en el periodo de un año.

Cada auditor según el numero de proveedores aprobados y matriculados según la información actualizada y publicada en los términos de la Política de compras, el auditor asignado en cada regional clasifica según los criterios definidos en Anexo

2, definiendo a su vez de acuerdo al esquema de frecuencias , el proveedor que será auditado mes a mes.

**3.14.2 Prerrequisitos a auditar.** Cada establecimiento define los prerrequisitos de acuerdo con sus actividades y procesos particulares.

De manera generalizada, se describen a continuación, los prerrequisitos considerados importantes, según la normativa que regula la seguridad alimentaria, asegurando la inocuidad de los alimentos.

Sin embargo es importante aclarar que si se requiere adicionar otro requisito que pueda considerarse relevante, puede tramitarse su adición al esquema actual de auditoría.

Condiciones de instalaciones

Suministro y el uso de agua de abastecimiento

Plan de Limpieza y Desinfección

Prevención y control de plagas

Plan de control del manipulador

Plan de control y eliminación de residuos.

La identificación y la localización de los productos comercializados.

**3.14.2.1 Condición de las instalaciones.** Debe evaluarse si las instalaciones en las que se reciben las materias primas y en las que se procesan los alimentos sean adecuadas e independientes, que su espacio permita un mantenimiento y limpieza requeridos para que finalmente estos espacios no se conviertan en una amenaza para la inocuidad de los alimentos.



**3.14.2.2 Suministro y uso de agua de abastecimiento.** El agua utilizada en un establecimiento alimentario, puede constituir un vehículo de contaminantes tanto biológicos (virus, bacterias, parásitos, etc.), como químicos (nitratos, plaguicidas) y físicos (turbiedad, radioactividad, etc.).

Debe establecerse entonces un plan de control del agua con el objetivo de garantizar que el agua utilizada por los establecimientos no sea una fuente de Contaminación, ya sea de forma directa o bien a través de los manipuladores, instalaciones o los equipos.

**3.14.2.3 Plan de limpieza y desinfección.** Los establecimientos alimentarios deben asegurar que todas las instalaciones, la maquinaria, utensilios estén debidamente limpios y desinfectados para que estos no sean una fuente de contaminación para los alimentos.

Así mismo, debe tenerse presente que las actividades propias de limpieza y desinfección pueden ser una causa de contaminación química de los alimentos, bien de manera directa o por la permanencia de posibles residuos de detergentes y desinfectantes en las superficies sometidas a estas operaciones.

El plan de limpieza y desinfección debe llevarse a cabo teniendo en cuenta el tipo de alimento y los peligros relacionados.

**3.14.2.4 Prevención y control de plagas.** La presencia de plagas y animales indeseables (insectos, roedores, pájaros, animales domésticos, etc.), en los establecimientos alimentarios constituye una posible fuente de contaminación y un medio de transmisión de enfermedades que compromete la seguridad sanitaria de los productos alimenticios. Por lo tanto, hay que establecer sistemas de control preventivos para evitar la aparición de plagas.

Tradicionalmente, se han basado en la aplicación de productos químicos (raticidas e insecticidas). El uso sistemático de estos productos a menudo se ha visto asociado a problemas de tipo sanitario debidos a su toxicidad para las personas que, directa o indirectamente se encuentran expuestas a ellos, así como a otros de tipo ambiental.

**3.14.2.5 Plan de control del manipulador.** Las empresas y los establecimientos del sector alimenticio deben garantizar que todas las personas que intervengan en la obtención, la transformación, la distribución y la venta de alimentos reciban una formación apropiada en materia de higiene alimenticia de acuerdo con su actividad laboral.

El objetivo es conseguir que los manipuladores reciban la formación continuada necesaria sobre la seguridad de los alimentos para que así sean capaces de aplicar estos conocimientos en su lugar de trabajo y se puedan responsabilizar de las operaciones que realicen.

**3.14.2.6 Plan de control y eliminación de residuos.** Debe garantizarse que la eliminación y gestión de los residuos no implican ningún riesgo desde el punto de vista de la inocuidad del alimento.

**3.14.2.7 La identificación y la localización de los productos comercializados.** Se entiende por trazabilidad la capacidad de localizar y hacer el seguimiento de un producto alimenticio a lo largo de todo su proceso de producción y comercialización mediante el establecimiento de un sistema de identificación. Esto implica establecer una relación inequívoca entre las materias primas y su origen, el proceso de elaboración y el producto final.

### **3.15 COMUNICACIÓN DURANTE LA AUDITORIA**

El equipo auditor debe reunirse periódicamente durante la auditoria para intercambiar información, evaluar el proceso de auditoría y si fuese necesario reasignar tareas para completar eficazmente el plan de auditoría.

El equipo auditoría se reunirá antes de la reunión de cierre para revisar los hallazgos de la auditoria, acordar las conclusiones y preparar la reunión de cierre.

### **3.16 REUNIÓN DE CIERRE**

Al finalizar la auditoria, cada auditor realiza una reunión de cierre, comunicando de manera preliminar las fortalezas y posibles oportunidades de mejora encontradas en el proceso. En esta reunión se aclara que el informe final, será comunicado posteriormente por el auditor al representante del proveedor.

### **3.17 REGISTRO Y CONSOLIDACIÓN DE HALLAZGOS**

Los hallazgos (no conformidades) que se generen durante el proceso de auditoría, se enuncian en el formato informe final de auditoría **Anexo 1** (segunda pestaña), en el cual cada auditor detalla aspectos individuales del proceso auditado para posterior revisión y análisis por parte del auditor líder.

El informe final, será el registro de la auditoria, en el que se detallaran de un modo claro:

- Los objetivos de la auditoria
- El alcance de la auditoria
- Cliente de la auditoria
- Auditado y/o representantes

- Equipo auditor
- Fechas y lugares donde se realizo la auditoria “ in situ”.
- Criterios de auditoria
- Hallazgos de auditoria
- Conclusiones de auditoria
- Descripción de cualquier problema detectado durante la auditoria.

Cada auditor es el responsable de elaborar el informe final de auditoría y enviarlo al proveedor auditado con copia al auditor líder y al jefe regional de compras en cada ciudad.

### **3.18 DEFINICIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA**

El auditor es el responsable de revisar las respuestas a las no conformidades y verificar la eficacia de las acciones tomadas. La respuesta a una no conformidad debe tener tres partes:

- Análisis de causa
- Corrección
- Acción correctiva.

La corrección es una acción para eliminar una no conformidad detectada.

Acción correctiva es la acción para eliminar la causa de la no conformidad detectada. La acción correctiva no puede ser tomada sin hacer una determinación de la causa que ocasiona la no conformidad y su extensión y eficacia dependerá de la identificación de la causa. Una acción correctiva eficaz debe eliminar la causa raíz y prevenir que la no conformidad vuelva a ocurrir.

La acción preventiva no se aplica a no conformidades ya detectadas. Sin embargo, un análisis de sus causas puede identificar no conformidades potenciales en una escala más amplia en otras áreas de la organización y proporcionar una entrada para una acción preventiva.

El auditado, (o persona definida por el proveedor) de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones formuladas en el informe de auditoría, es el responsable de la elaboración e implementación de las acciones correctivas/ preventivas.

El auditor de cada regional, recibe los planes de acción y frente a estos realizara una verificación de que los mismos cumplan con el requerimiento. Estos planes a su vez serán comunicados al área de compras ubicadas en la ciudad principal de cada regional.

El seguimiento a los planes de mejora, se realizaran conjuntamente entre el equipo auditor y el del área de compras, a fin de determinar la pertinencia del cierre del hallazgo.

Si el hallazgo es una no conformidad, que vulnera la inocuidad de los alimentos, se requiere programar en un término no superior a 15 días, una visita posterior bien sea por funcionario del área de calidad, de compras o el mismo auditor, previa programación, solicitud y acuerdo entre las partes.

Para cerrar de manera satisfactoria las no conformidades, el auditor líder debe asegurarse de que existe evidencia objetiva (incluyendo documentos soporte) ,para demostrar que la acción correctiva descrita ha sido implementada y es eficaz para prevenir su ocurrencia. Solamente cuando la situación sea satisfactoria, debería cerrarse la no conformidad.

Se presenta un modelo para realizar análisis de causas, unificando los criterios aportados por las herramientas de la espina de pescado y los cinco porqués

**3.18.1 Metodología para la obtención del resultado.** La lista de verificación está diseñada para emitir una calificación por bloque prerequisite auditado, con el fin de poder medir el proceso de un modo cuantitativo que permita el seguimiento a la evolución de los resultados en el tiempo.

Se presentan a continuación, los criterios que permitirán al auditor ubicar su concepto de manera numérica, acorde con las observaciones y evidencias verificadas durante la auditoria.

Se incluyen siete bloques a auditar, cada uno de los cuales se califican de la siguiente manera:

**Tabla 1. Bloque programa prerequisite**

	Parámetros de calificación	Meta
Cumple ( Implementado y con evidencias)	<b>2</b>	
Fallos detectados aislados, no sistemáticos, que no afectan directamente la inocuidad de los alimentos.	<b>1</b>	<b>80%</b>
Hallazgos mediante los cuales se vulnera la inocuidad alimentaria	<b>0</b>	

**Tabla 2. Clasificación según el puntaje total**

RESULTADO PORCENTUAL	CUALIFICACION	STATUS POR COLOR	TIPO DE HALLAZGO	REQUERIMIENTO
TOTAL >O= A 90%	MUY BUENO	<b>AZUL</b>	CONFORME	ACCIONES DE MEJORA
TOTAL ENTRE 80% Y 89,9%	BUENO	<b>VERDE</b>	CONFORME	ACCIONES DE MEJORA
TOTAL ENTRE 65% Y 79,9%	REGULAR	<b>AMARILLO</b>	NO CONFORMIDAD POTENCIAL	ACCION PREVENTIVA
TOTAL < O = A 64,9%	INSUFICIENTE	<b>ROJO</b>	NO CONFORMIDAD	ACCION CORRECTIVA

## CAPITULO 4. RIESGOS ASOCIADOS A LAS AUDITORIAS DE PROVEEDORES

Los riesgos de auditoría son eventualidades o contingencias que existen por razón de diversos factores relacionados con la estructura y actividades del organismo y las personas que actúan en el.

Se asumen tres tipos de riesgo:

**Riesgo de Control:** Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

**Riesgo de Detección:** Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

**Riesgo Inherente:** Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

Por lo anterior, en lo que respecta como responsabilidad del auditor es la planeación y ejecución del programa de auditoría, de manera que puedan obtener evidencia suficiente y competente, por medio de cual puedan reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo.

El riesgo asociado con el muestreo es que las muestras pueden no ser representativas de la población de la que se seleccionan, y por tanto la conclusión del auditor puede estar sesgada o ser diferente de la que se alcanzaría si se examinara toda la población. Pueden haber otros riesgos (por ejemplo la estratificación) dependiendo de la variabilidad dentro de la población de la que se va a realizar el muestreo y del método elegido.

Al realizar el muestreo, debe considerarse la calidad de los datos disponibles, ya que un muestreo de datos insuficientes o imprecisos no dará resultado útil. La

selección de una muestra apropiada debe basarse en el método de muestreo y en el tipo de datos requeridos. **Ver Capítulo 3 Numeral 7**

Es claro que, un programa de auditorías a proveedores, es visto como un aspecto necesario para mantener un sistema de gestión de la calidad. Sin embargo deben considerarse entre otros riesgos, la disponibilidad de recursos requeridos para su ejecución. Por lo anterior, debe considerarse que para una compañía como Sodexo, en la que su funcionalidad y continuidad en el negocio, depende de un gran número de proveedores, el programa de auditorías incluye:

- La contratación de auditores regionales
- Costos asociados a viáticos
- Tiempo no utilizado en sus otras actividades.

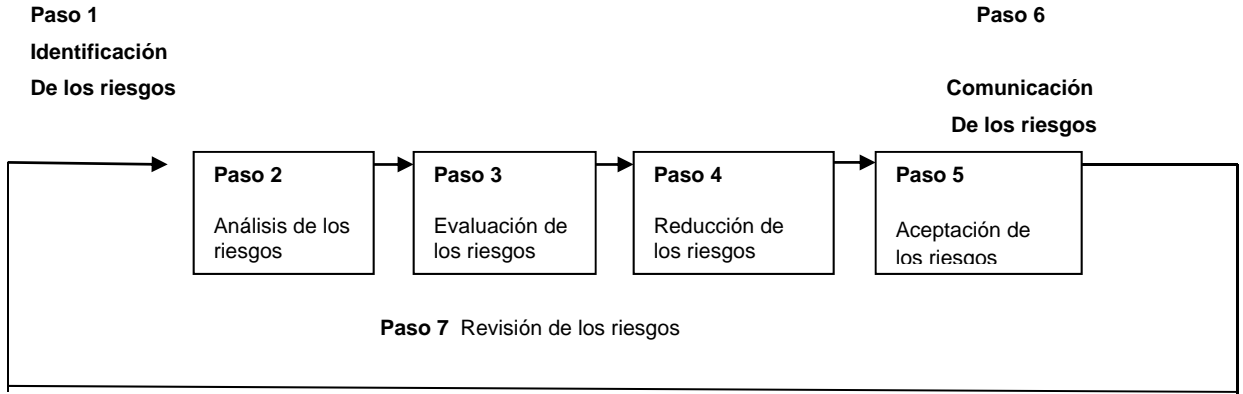
Por lo anteriormente descrito, es considerable gestionar la cantidad de auditorías que se incluyan en el programa anual.

Se plantea a continuación, un enfoque para gestionar los riesgos cuando se debe elaborar el presupuesto necesario y el cronograma de auditorías.

**La figura 1** presenta un esquema simple de un enfoque por procesos para la gestión de riesgos al definir el programa de auditorías.



**Figura 1. Modelo de gestión de riesgo**



**Paso 1: Identificación de los riesgos:** El anexo 2 presenta una clasificación, identificando los proveedores que impactan la calidad del servicio.

**Paso 2: Análisis de los riesgos:** Se sugiere realizar un estimado del nivel de cada riesgo, utilizando una herramienta que permita establecer un ranking de riesgos. Por ejemplo: identifique y categorice los aspectos del historial del año pasado del proveedor respecto al cumplimiento, en términos del impacto potencial sobre la continuidad del negocio el próximo año (ver **figura 1**).

**Tabla 3. Análisis de las categorías de riesgos**

- Un puntaje igual a 1 es el riesgo mas bajo y uno de 4 es el mas alto

	<b>Indicador del desempeño del proveedor</b>	<b>Valor del riesgo</b>
A	Una desviación del procedimiento aprobado, informada por el proveedor	1
B	Una observación al monitorear el desempeño del proveedor, por ejemplo una entrega tarde	1
C	Un ejemplo de poca comunicación con la organización	2
D	Una o mas observaciones mayores en la auditoria de segunda parte anterior	2
E	Una queja del cliente	3

	<b>Indicador del desempeño del proveedor</b>	<b>Valor del riesgo</b>
F	Un cambio en el alcance del trabajo o del servicio entregado por el proveedor	3
G	Una comunicación de advertencia, una observación crítica o un no otorgamiento de una certificación por una tercera parte	4
H	Cambio significativo del foco del negocio del proveedor o adquisición por otro proveedor en los últimos 12 meses	4

**Paso 3: Evaluación de los riesgos:** Se recomienda expresar el riesgo como una estimación cuantitativa o cualitativa. Puede aplicarse entonces un puntaje para establecer un ranking para cada aspecto identificado en el historial de desempeño del proveedor. (Ver **tabla 2**).

**Tabla 4. Evaluación del desempeño del proveedor en los últimos 12 meses.**

Indicador de desempeño	<b>Proveedor 1</b>	<b>Proveedor 2</b>	<b>Proveedor 3</b>
A	0	0	0
B	0	1	0
C	0	0	0
D	2	0	0
E	3	0	3
F	0	0	3
G	0	0	0
H	0	0	4
Puntaje total	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

**Paso 4: Reducción de riesgos:** Se implementan acciones para reducir la probabilidad o severidad del daño asociado con los riesgos identificados. Por ejemplo, usando la tabla 2, incluya en el programa anual de auditorias solamente aquellos proveedores que tienen un puntaje total de siete o mas, y envíe un cuestionario a aquellos proveedores que tienen un puntaje entre cuatro y seis.

**Paso 5: Aceptación de los riesgos:** Se toma la decisión de aceptar una cantidad de riesgo, cuantitativa o cualitativa.

**Paso 6: Comunicación de los riesgos:** La información debe ser compartida en forma correcta, con relación al nivel aceptable de riesgo con partes interesadas.

Se envía una comunicación al responsable de gestionar el programa de auditorías, con el fin de lograr la aprobación, basada en los riesgos del programa de auditorías para el periodo siguiente.

**Paso 7: Revisión de los riesgos:** La organización debe monitorear continuamente el cumplimiento por parte de los proveedores y aplicar nuevamente el proceso de gestión de riesgos cuando sea requerido. Si un proveedor, excluido del programa de auditorías en forma justificada, empeora su desempeño, la decisión de auditarlo o no debe ser analizada haciendo uso del proceso de gestión de riesgos.

El **Anexo 3**, define en un principio las frecuencias de auditoría a proveedores, según la clasificación de riesgos. Sin embargo es importante mencionar que estas frecuencias están susceptibles a cambios, como resultado de las evaluaciones de desempeño que se vayan obteniendo en cada periodo.

## **CONCLUSIONES**

- La actividad de auditoría es una herramienta de mejora continua, ya que al realizarla, se detectan áreas potenciales de mejora que ayudan a dinamizar el sistema.
- La auditoria de segundo grado permite la identificación de brechas en la gestión de los proveedores y de la Compañía con respecto a ellos, impulsando la retroalimentación cruzada para el mejoramiento continuo.
- Un Sistema de evaluación corporativo, permite establecer criterios de desempeño para los proveedores de bienes y servicios, cumpliendo además los lineamientos de la norma ISO 9001.
- Si una organización no define un esquema de auditorías a los proveedores, el sistema se convierte en algo estático e ineficaz, poniéndose en juego la inocuidad de los alimentos comprados.
- Los programas prerequisites son un componente esencial de las operaciones de un establecimiento y tienen como finalidad evitar que los peligros potenciales de bajo riesgo, se transformen en unos de alto riesgo como para poder afectar en forma adversa la seguridad del alimento.
- Este trabajo proporcionó un estándar de los requisitos aplicables respecto a la calidad, que deben cumplir los proveedores de Sodexo, en beneficio de una mejora en la administración y desempeño de su Sistema de Calidad.

De esta forma se asegura la transferencia de nuestro compromiso hacia nuestros clientes a toda la cadena de suministro.

## **RECOMENDACIONES**

- Es beneficioso realizar auditorías periódicas a los proveedores, como una de las herramientas para su homologación y control, con la finalidad de asegurar que se garantice la inocuidad de las materias primas e ingredientes que el proveedor suministra a la empresa.
- Se sugiere para futuras investigaciones, incluir en el esquema de auditorías a proveedores, la evaluación de aspectos relacionados con temas ambientales, salud ocupacional y responsabilidad social.
- Se recomienda a Sodexo, incluir en el informe de la revisión por la dirección, los resultados obtenidos durante las auditorías de segunda parte con el fin de tomar decisiones alineadas con los objetivos estratégicos de la Compañía.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CODEX ALIMENTARIUS. [www.codexalimentarius.org](http://www.codexalimentarius.org)

COLOMBIA. MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 3075(1997). Por el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo en el consumo de alimentos.

DIRECTRICES PARA LA AUDITORIA DE SISTEMAS DE GESTION. 2011.

GUÍA PARA EL DISEÑO Y LA APLICACIÓN DE PLANES DE PRERREQUISITOS.

[http://www.gencat.cat/salut/acsa/html/ca/dir1312/dn1312/pub\\_prerrequisitos.pdf](http://www.gencat.cat/salut/acsa/html/ca/dir1312/dn1312/pub_prerrequisitos.pdf)

HERRAMIENTAS DE AUDITORIA PARA EL SISTEMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA Y PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS DE OPERACIONES SANITARIAS PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Proyecto de Norma Técnica Colombiana (DE).

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos NTC ISO 9001. Bogotá D.C .2008.

LA EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE ALIMENTOS EN RESTAURANTES.

[http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=572](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=572) (citado el 16 de Septiembre de 2010).

MEJÍA, Paula. Diseño de buenas prácticas de manufactura. En: Univalle <http://www.univalle.edu/publicaciones/journal/journal22/pagina04.pdf> (citado el 10 de Enero de 2011).

# **ANEXOS**



## **ANEXO 1. LISTA DE VERIFICACIÓN**

**Gerencia de Procesos y Control Interno**  
**Auditoria de Segunda parte a proveedores criticos - Operaciones Alimentacion**

EMPRESA:

FECHA:

Consecutivo

UBICACIÓN:

REPRESENTANTE:

AUDITADO:

**1. CONDICION DE LAS INSTALACIONES**

Cumple (Implementado y con Evidencias):	2
Fallos aislados,si se vuelven sistematicos podrian afectar la inocuidad	1
Vulnera la inocuidad alimentaria	0

#	Requisito/Criterio	REQUISITO	Max	Rdo	OBSERVACIONES
1	PLANOS	Se mantiene un plano completo de las instalaciones	2	2	
2	PERMISOS	Licencias de apertura y actividad. Solicitar registro de la ultima visita de la seccional de salud	2	2	
3	UBICACIÓN	Como estan definidos los limites del recinto El establecimiento esta ubicado en sitio seco,no inundable y en terreno de facil drenaje. Alejado de botadero de basuras,pantanos,criadero de insectos y roedores	2	2	
4	MATERIALES Y EQUIPOS	Las instalaciones estan diseñadas, construidas y mantenidas para controlar el riesgo de contaminacion del producto. Las instalaciones tienen suficiente espacio que permita el trabajo y almacenamiento,previniendo la contaminacion. Las zonas de fabricacion permiten una adecuada limpieza y desinfeccion. Los materiales son de facil limpieza y desinfeccion, no toxicos. La disposicion de los equipos permite una correcta limpieza y desinfeccion y evita contaminacion cruzada. El material de los mismos es de facil limpieza y desinfeccion	2	2	
5	EDIFICIO	Las paredes,suelos y techos de zonas de fabricacion,estan contruidos para evitar la acumulacion de suciedad y permitir facil limpieza y desinfeccion.Son resistentes? La disposicion, estado y material de construccion de puertas y ventanas suponen algun peligro para la inocuidad alimentaria. Existen sifones y rejillas de drenaje adecuadas y las aguas de lavado no ocasionan molestias a la comunidad o contaminacion del entorno.	2	2	
6	Ambiente de trabajo	El alumbrado es adecuado en todas las zonas de trabajo. La luminaria esta protegida. Hay una adecuada ventilacion y al ventilar se impide la contaminacion Las instalaciones electricas estan debidamente protegidas	2	2	
TOTAL GESTION OPERACIONAL DE PRODUCTO O SERVICIO Y HSE			12	12	
% DE CUMPLIMIENTO INDIVIDUAL				META 80%	100,0%
% DE PARTICIPACION DEL GRUPO FRENTE AL TOTAL DE LA AUDITORIA					14,28%
% DE CUMPLIMIENTO SEGUN PARTICIPACION EN EL TOTAL DE LA AUDITORIA					14,28%

**2. SUMINISTRO Y EL USO DEL AGUA DE ABASTECIMIENTO**

2
1
0

#	Requisito/Criterio	Parámetros de evaluación	Max	Rdo.	COMENTARIOS
1	PLANES	El proveedor cuenta con un plan para el control del agua que describa: responsables, fuentes de suministro, metodos de ejecucion y actividades de verificacion	2	2	
2	USOS Y FUENTE	Se ha definido dentro del plan cuales son los usos del agua y sus fuentes? El tanque de almacenamiento de agua esta protegido y es de capacidad suficiente y se limpia periodicamente	2	2	

3	TRATAMIENTOS	El agua que se utiliza es potable? Quien es el proveedor En caso de que el establecimiento realice tratamientos de desinfeccion residual o acondicionamiento del agua, debe solicitarse, metodos y equipos de tratamiento, productos utilizados, dosificacion y tiempo de contacto.	2	2	
4	CONTROL	Como verifican la calidad higienico sanitaria del agua? Como se registra dicha informacion? Como proceden al detectar algun problema con el suministro del agua?	2	2	
TOTAL GESTION OPERACIONAL DE PRODUCTO O SERVICIO Y HSE			8	8	
% DE CUMPLIMIENTO INDIVIDUAL			META 80%		100,0%
% DE PARTICIPACION DEL GRUPO FRENTE AL TOTAL DE LA AUDITORIA					14,28%
% DE CUMPLIMIENTO SEGUN PARTICIPACION EN EL TOTAL DE LA AUDITORIA					14,28%

### 3. PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCION

Cumple (Implementado y con Evidencias):	2
Cumple Parcialmente, mas no genera riesgos legales, laborales ni Financieros:	1
No cumple, ocasionando riesgos para la compañía:	0

#	Requisito/Criterio	Parámetros de evaluación	Max	Rdo.	COMENTARIOS
1	PLANES	Se ha documentado un plan para la realizacion de la limpieza y desinfeccion que describa: responsables, metodos de ejecucion, frecuencias y verificacion Se mantienen registros de su implementacion?	2	2	
2	CONTRATISTAS	Se han homologado a los proveedores en caso de subcontratacion?	2	2	
3	PRODUCTOS	Productos utilizados, dosis Los productos que se utilizan son de uso alimentario? Estan almacenados correctamente? Fichas tecnicas de los productos utilizados	2	2	
4	VERIFICACION	Realizar una verificacion visual de las operaciones de limpieza y desinfeccion para comprobar que se ajustan a lo establecido y con la periodicidad fijada Que mecanismo se tiene para verificar las operaciones de limpieza y desinfeccion?	2	2	
TOTAL GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA - CLEAR			8	8	
% DE CUMPLIMIENTO INDIVIDUAL			META 80%		100,0%
% DE PARTICIPACION DEL GRUPO FRENTE AL TOTAL DE LA AUDITORIA					14,28%
% DE CUMPLIMIENTO SEGUN PARTICIPACION EN EL TOTAL DE LA AUDITORIA					14,28%

### 4. PREVENCION Y CONTROL DE PLAGAS

Cumple (Implementado y con Evidencias):	2
Cumple Parcialmente, mas no genera riesgos legales, laborales ni Financieros:	1
No cumple, ocasionando riesgos para la compañía:	0

#	Requisito/Criterio	Parámetros de evaluación	Max	Rdo.	COMENTARIOS
1	PLANES	Se ha documentado un plan para el control de plagas, que describa: responsables, metodos de ejecucion, frecuencias y verificacion Se mantienen registros de su implementacion?	2	2	
2	CONTRATISTAS	Se han homologado a los proveedores en caso de subcontratacion? El personal que realiza el control de plagas. esta calificado? Conoce los riesgos de su actividad? Cumple las normas de higiene?	2	2	
3	PRODUCTOS	Productos utilizados Los productos que se utilizan son de uso alimentario? Estan almacenados correctamente? Fichas tecnicas de los productos utilizados	2	2	
4	VERIFICACION	El proveedor ha tomado las medidas de barrera para el control de plagas? Se detecta la presencia de plagas o cualquier indicio( rastros, heces, orina, envases roídos) en las instalaciones del proveedor.	2	2	

# Auditoria de Segunda parte a proveedores - Operaciones Alimentacion

## 1. CONDICION DE LAS INSTALACIONES

# PREGUNTA CHECK LIST	Parámetros de evaluación	INSTRUCCIONES
1	PLANOS	Verificar que el plano de las instalaciones determina los flujos de produccion y las zonas de mayor o menor riesgo. Y otros flujos como los de personal, materias primas, residuos,etc, de modo que podamos evaluar la posibilidad de contaminaciones cruzadas.
2	VISITAS ENTE EXTERNO	Solicitar informe de las ultimas visitas de la seccional de salud. Permisos y registro sanitario de los productos comercializados
3	UBICACIÓN	Verificar si el recinto de la empresa esta en buen estado y no es un foco de contaminacion y plagas. Verificar si hay materias primas almacenadas en zonas exteriores,si es asi, evaluar las condiciones de lamacenamiento. Se encuentran protegidos de la contaminacion y el deterioro. VERIFICAR SI LOS SERVICIOS SANTIRARIOS SE ENCUENTRAN EN PERFECTO ESTADO DE FUNCIONAMIENTO Y SEPARADOS del area de preparacion de alimentos
4 Y 5	EDIFICIO, MATERIALES Y EQUIPOS	Verificar que las instalaciones estan diseñadas para controlar el riesgo de contaminacion ( techos accesibles, zonas de union de suelos, paredes y techos redondeados), los materiales son de facil limpieza. La disposicion de las maquinas permite una adecuada limpieza El suelo tiene una pendiente adecuada para facilitar el drenaje y no presenta zonas desgastadas o grietas. Comprobar que las zonas de almacenamiento son adecuadas a la cantidad y tipo de producto en ellas almacenadas. Verificar que no existan materias primas y/o alimentos fuera de sus zonas de almacenamiento. Comprobar que las ventanas disponen de mosquietro, su diseño permite limpiarlas correctamente. Puertas y ventanas construidas con material ,que en caso de que se rompa no provoque contamiacion en el alimento. Las puertas que conducen al exterior evitan la entrada de plagas. Los servicios sanitarios se encuentran en perfecto estado de funcionamiento y separados del area de preparacion de alimentos.
6	AMBIENTE	Comprobar que el alumbrado es adecuado y no dispuesto directamente sobre la zona de manipulacion o proximas al alimento y debidamente protegidas que no permitan que, en caso de rotura de bombilla los fragmentos de esta caigan sobre el alimento. Verificar la existencia de una adecuada ventilacion ( natural o mecanica).

## 2. CONTROL DEL AGUA POTABLE

1	PLANES	Verificar el plan o procedimiento; las responsabilidades, frecuencias indicadas, usos (generacion de vapor, de frio y actividades de limpieza)
2	USOS Y FUENTES	Entrevistar funcionario de la empresa responsable de la toma de muestras de algun grifo, realizando las siguientes preguntas: Me puede explicar en que consiste el trabajo que esta realizando? Porque/Para que lo hace?Despues de realizarlo, toma algun registro?
3	TRATAMIENTOS	Verificar las fuentes de agua potable y los usos.Si hay fuentes diferentes a la red municipal, verificar su potabilizacion y verificacion de esta. Verificar que se han incluido todos los usos (autoclaves, generacion de vapor, etc)
4	CONTROLES	Verificar contratos y facturas del proveedor del agua. Verificar resultados de los analisis microbiologicos y fisicoquimicos del agua y su frecuencia.

## 3. PLAN DE LIMPIEZA Y DESINFECCION

1,2,3 Y 4	PLANES, CONTRATISTAS, PRODUCTOS Y VERIFICACION	Segun el procedimiento documentado que entregan, comprobar las responsabilidades,frecuencias indicadas, productos utilizados,dosis, control y verificacion de operaciones de limpieza y desinfeccion interno o subcontratado, comunicaciones con el proveedor. Fichas tecnicas y recomendaciones del fabricante.Verificar si estas se cumplen. Verificacion de analisis microbiologicos a superficies, como metodo de verificacion de limpieza y desinfeccion. Observar si el operario cumple con las normas de higiene. Se asegura la inocuidad de los alimentos durante las operaciones de limpieza. Verificar registros de realizacion y control de la limpieza y desinfeccion. Comprobar productos quimicos en el almacen. Correcto almacenaje,etiquetado Comprobar que los proveedores se encuentran en el listado de proveedores. Verificar las condiciones contractuales. Verificar las condiciones higienicas de las instalaciones,maquinaria, equipos.
-----------	--	---

## 4. PLAN DE CONTROL DE PLAGAS

# PREGUNTA CHECK LIST	Parámetros de evaluación	INSTRUCCIONES
1,2	PLANES, CONTRATISTAS,	Solicitar descripcion de las medidas higienicas y los metodos biologicos,s¿físicos y /o mecanicos utilizados para evitar la aparicion y proliferacion de las plagas. Quien lleva a cabo el plan? El personal esta calificado (carnet de aplicador) Existe un plano de dispositivos utilizados? El plan que se lleva a cabo, es coherente con este plano? cOMPROBAR QUE LOS PROVEEDORES que indican estan en el listado de proveedores. Comprobar las condiciones contractuales.
4	VERIFICACION	Verificar la existencia de mosquiteros en ventanas, el correcto cierre de las puertas,ventanas, tapas de desagues Comprobar que no existen plagas en la empresa ( por ejemplo, verificar zona de vertido de residuos,cajas de electricidad) Revisar funcionamiento de los equipos (aparatos electricos, ultrasonidos
5. PLAN DE CONTROL Y ELIMINACION DE RESIDUOS		
1,2,3	PLANES, CONTRATISTAS, PERSONAL	Comprobar en el procedimiento,las responsabilidades,frecuencias indicadas, proveedores de la recoleccion de residuos, control y verificacion de la gestion de los residuos, comunicaciones con el proveedor. Verificar la documentacion del proveedor (contrato con la empresa subcontratada y autorizacion de la empresa) Se mantienen registros del control y gestion? Diagrama de flujo de la eliminacion de residuos. Rutas de eliminacion. Se asegura la inocuidad de los alimentos evitando contaminaciones cruzadas? Verificar si el operario responsable cumple las normas de higiene y las medidas posteriores a esta operacion. Comprobar que los proveedores estan en el listado de proveedores
4	VERIFICACION	Verificar si el almacenamiento y disposicion de los residuos, esta alejado de zonas de produccion,esta protegido del sol y condiciones meteorologicas adversas. Los residuos se retiran frecuentemente. Verificar si se detectan fermentaciones Verificar que los contenedores sean suficientes y adecuados, para cada tipo de residuo y para la cantidad generada (facil limpieza), estan identificados y situados en zonas apropiadas para evitar contaminacion. Verificar la correcta separacion. Los desagues estan limpios.
6. FORMACION DEL PERSONAL		
1 y 2	PLANES Y PERSONAL	Comprobar según procedimiento o plan de formacion, las responsabilidades, frecuencias, proveedores de formacion ( internos o externos). Revisar que la actividad formativa se ajusta a lo previsto( en numero de horas, contenidos,asistencia de los manipuladores). Revisar los documentos que acrediten la realizacion de cada actividad formativa. Comprobar visualmente el cumplimiento de la higiene del personal( higiene corporal, lavado de manos, uniforme, etc) Observar si algun trabajador presenta sintomas,lesiones o enfermedades que puedan repercutir en la seguridad alimentaria. Comprobar visualmente el cumplimiento de las instrucciones de trabajo. Verificar realizacion de analisis microbiologico a los manipuladores.
3	SERVICIOS SANITARIOS Y PRIMEROS AUXILIOS	Verificar el estado y condiciones higienicas de los servicios sanitarios. Estan separados de la zona de elaboracion? Se mantienen las puertas cerradas? Los locker o casilleros se encuentran limpios y en orden? Permiten mantener separada la ropa de trabajo y la de calle? Estan separados de la zona de elaboracion? Existen lavamanos? Se encuentran en un lugar de facil acceso? Son de accionamiento no manual? Tienen jabon , papel toalla para secar las manos? Comprobar si existe material de primeros auxilios y se encuentra a disposicion de los manipuladores
4	ACCESO Y CONTROL DE VISITAS	Observar si se controla el acceso de personal y visitas a la empresa durante la auditoria. Al entrar a la empresa ¿ alguien me ha pedido mi identificacion? ¿Lo ha registrado? ¿ Me ha proporcionado material necesario, protector y desde el punto de vista higienico sanitario ( bata, cubrecabello,etc)? Se me ha informado de las normas de higiene? ¿ Se me ha solicitado su cumplimiento?
7. TRAZABILIDAD		
1,2,3	PLANES, DOCUMENTACION E IDENTIFICACION	Realizar un ejercicio de rastero. A partir de un lote indicado,verificar si es posible seguir el rastro desde el origen. Con esto es posible conocer el funcionamiento y la aplicacion de los sistemas de identificacion de materias primas, productos intermedios y finales; correlacionar un determinado producto con las materias primas y los proveedores, los productos intermedios, los datos de produccion, los productos finales y los destinatarios inmediatos.
4	VERIFICACION	Revisar el informe de simulacros, comprobar las no conformidades detectadas. ¿ Se han propuesto medidas correctivas?

INFORME FINAL DE AUDITORIA SEGUNDA PARTE

Informe No.		Fecha y Duración	
Empresa		Regional	
		Auditados (s)	
Líder de Auditoria		Auditor Regional	

1. OBJETIVO	2. CRITERIOS	3. ALCANCE
Evaluar la capacidad de un determinado proveedor para entregar a Sodexo,alimentos inocuos a traves del tiempo.	Lagislacion vigente, contrato con el proveedor,planes o procedimientos de prerequisites del proveedor.	Siete prerequisites: Control del agua, Limpieza y desinfeccion,Control de plagas, control de residuos, instalaciones, manipuladores y trazabilidad

4. PARAMETROS DE RESULTADO OPERACIONES					
RESULTADO PORCENTUAL	CUALIFICACION	STATUS X SEMAFORO	TIPO DE HALLAZGO	SIGLA	REQUERIMIENTO
TOTAL > o = A 90%	DESEMPEÑO MUY BUENO	AZUL	CONFORME	C	ACCIONES DE MEJORA
TOTAL Entre 80% y 89,9%	DESEMPEÑO BUENO	VERDE	CONFORME	C	ACCIONES DE MEJORA
TOTAL Entre 65% y 79,9%	DESEMPEÑO BASICO	AMARILLO	NO CONFORM. POTENCIAL	NCP	ACCION PREVENTIVA
TOTAL < o = A 64,9%	DESEMPEÑO INSUFICIENTE	ROJO	NO CONFORMIDAD	NC	ACCION CORRECTIVA

5. HALLAZGOS							
PreRequisito que se cumple o incumple	Hallazgo General	Resultado total	Tipo de hallazgo según Rdo	Que se requiere	A quien lo dirige	Fecha max	Quien realiza cierre
META ESTABLECIDA > o = a 80%	De acuerdo a los parametros de resultado, el puntaje obtenido se clasifica como <b>Conforme</b> , sin embargo se detallan a continuacion los aspectos que deberá tener en cuenta como oportunidades de mejora dentro de su proceso:		C	Informe de acciones de mejora	NA	Plazo no superior a 15 dias habiles	Auditor/ Area compras
SEGÚN META ESTABLECIDA POR BLOQUE PRERREQUISITO ENTRE 65% Y 79,9%	De acuerdo a los parametros de resultado, el puntaje obtenido se clasifica como una <b>No conformidad Potencial</b> , por lo cual se le detallan a continuacion los aspectos que debera tener en cuenta para la elaboracion de su informe de AP, según corresponda.		NCP	Informe y seguimiento de AP	Auditor Jefe compras regional	Maximo 30 dias habiles a partir de la entrega formal del informe por parte del auditor	Auditor/ Area compras
SEGÚN META ESTABLECIDA POR BLOQUE PRERREQUISITO < O = A 64,9%	De acuerdo a los parametros de resultado, el puntaje obtenido se clasifica como una <b>No conformidad</b> , por lo cual se le detallan a continuacion los aspectos que debera tener en cuenta para la elaboracion de su informe de AC, según corresponda.		NC	Informe y seguimiento de AC	Auditor Jefe compras regional	Maximo 30 dias habiles a partir de la entrega formal del informe por parte del auditor	Auditor/ Area compras

5.1 ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA SU PLAN DE MEJORA (variables que se incumplen)	

1. Si el hallazgo registrado es una No Conformidad (NC o NCP), debe realizar Accion Correctiva o Accion Preventiva (respectivamente) segun el procedimiento de Acciones correctiva y preventivas y en el formato GC-F-12, con el correspondiente analisis de causas, entregable a Auditoria y Jefe Inmediato.
2. Recuerde que las correcciones no requieren ser documentadas en el formato GC-F-12, sin embargo ejecute la correccion pertinente y deje evidencias para posteriores auditorias (fotos, actas, correos, e-mails, etc.).

6. RECOMENDACIONES

7. CONCLUSIONES

**Siglas usadas en el informe:**

C: Conformidad	AC: Acción Correctiva
NC: No Conformidad (Reportable ante el SIG-Indicador resultado)	AP: Acción Preventiva
NCP: Potencial No Conformidad (Su reincidencia puede ocasionar NC)	

ELABORA INFORME: Nombre/Cargo	FECHA DE ELABORACION



## ANEXO 2. CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE ALIMENTOS POR CRITERIO DE RIESGO

### **Alimentos clasificados en riesgo A:**

Son aquellos alimentos que por su naturaleza, composición, proceso, manipulación y población a la que se dirige, tienen una mayor probabilidad de causar daño a la salud.

### **Alimentos clasificados en riesgo B:**

Son aquellos alimentos que por su naturaleza, composición, proceso, manipulación y población a la que se dirige, tienen una mediana probabilidad de causar daño a la salud.

<b>GRUPO</b>	<b>CLASIFICACIÓN POR RIESGO</b>
Aderezos y mayonesa, sin contenido de leche y huevos	B
Aderezos y mayonesa, con contenido de leche y huevos	A
Aceites y grasas	B
Margarina	B
Bebidas alcohólicas	B
Refrescos en polvo	B
Refrescos carbonatados	B
Carnes curadas( embutidos)	A
Productos cárnicos cocidos( productos como pierna de cerdo, pollo, pavo...que pueden estar ahumados)	A
Productos cárnicos crudos ( que solo van empacados)	A
Carnes enlatadas	B
Conservas vegetales y fruta enlatada	B
Semillas y nueces	B
Cereales de grano	B
Cereales para desayuno	B
Avena en hojuela y en polvo	B
Productos de confitería	B
Dulces típicos	B
Chocolates y derivados	B
Encurtidos	B
Espicias. Hierbas desecadas y condimentos	B
Consomé: de carne, pollo y camarón	B
Sopas y cremas deshidratadas	B
Frituras snacks	B



<b>GRUPO</b>	<b>CLASIFICACIÓN POR RIESGO</b>
Gelatinas en polvo y preparadas	B
Harinas de trigo	A
Azúcar	A
Sal	A
Harina de maíz	B
Huevos deshidratados y líquido	A
Jugos y néctares	B
Jaleas y mermeladas	B
Helados SIN LECHE	B
Helados CON LECHE	A
Leche en polvo	B
Leche fluida, pasteurizada y UHT	A
Leche condensada y evaporada	B
Quesos madurados	B
Quesos frescos	A
Quesos procesados	B
Crema, mantequilla y natilla	A
Yogurt	B
Miel de abeja	B
Miel de maple	B
Pastas, macarrones, espaguetis	B
Pastas, macarrones, espaguetis rellenas	A
Salsas para sazonar	B
Salsa de tomate	B
Salsa de tomate que contiene carne y queso	A
Bebidas no carbonatadas envasada	B
Productos de soya	B
Te y café	B
Vinagre	B
Alimentos para bebe	A
Aditivos	B
Alimentos congelados que contienen carne y lácteos	A
Alimentos congelados listos para cocinar	B
Suplementos alimenticios	B
Suplementos dietéticos	B
Sopas preparadas	B
Concentrados para bebidas	A
Crema para café	B
Bebidas hidratantes, energizantes	B
Galletas dulces y saladas	B
Galletas y pasteles con relleno de frutas, lácteos y carnes	A
Agua envasada	A
HIELO	A

<b>GRUPO</b>	<b>CLASIFICACIÓN POR RIESGO</b>
Moluscos (empacados y en conserva)	A
Pescados y crustáceos pre cocidos, salados y ahumados	A
Alimentos listos para consumir	B
Tortillas ( harina, maíz, etc.)	B
Alimentos enlatados de baja acidez	B
Tamales, productos elaborados con masa de maíz	B

### ANEXO 3. FRECUENCIA AUDITORIAS SEGUNDA PARTE

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
A	X	X		X	X		X	X		X	X	
B			X			X			X			X

## **ANEXO 4. PERFIL AUDITOR DE SEGURIDAD ALIMENTARIA**

**ATRIBUTOS PERSONALES:** Conducta ética, imparcial, sincero, honesto, discreto.

Mentalidad abierta, observadora, diplomática, perceptiva, versátil, decidida y segura de sí mismo.

### **HABILIDADES:**

Debe ser capaz de aplicar principios, procedimientos y técnicas de auditoría.

Planificar y organizar el trabajo eficazmente

Llevar a cabo la auditoria en el horario acordado

Dar prioridad y centrarse en lo realmente importante

Ser capaz de recopilar la información necesaria a través de entrevistas, observación, revisión de documentos, etc.

Ser capaz de verificar la exactitud de la información recopilada

Confirmar que la evidencia de auditoría es suficiente, apropiada y reproducible

Mantener la confidencialidad de la información

Comunicarse eficazmente

Mentalidad abierta, dispuesto a considerar puntos de vista alternativos.

### **CONOCIMIENTOS DESEABLES**

Métodos y técnicas de auditoria

Métodos y técnicas relativos a la seguridad alimentaria, que permitan al auditor evaluar los sistemas de prerrequisitos y generar hallazgos apropiados.

Procesos y productos, que permitan comprender el contexto en el que se está llevando a cabo la auditoria

Aspectos normativos, legales, reglamentarios, que permitan conocer los requisitos aplicables a la empresa.

## **FORMACIÓN DESEABLE**

En materia de auditorias

En materia de seguridad alimentaria

En materia higiénico sanitaria

En materia de legislación alimentaria aplicable.

## **EXPERIENCIA LABORAL DESEABLE**

En auditorias (de cualquier tipo de sistema, calidad, medioambiente, seguridad alimentaria, prevención de riesgos laborales, etc.)

En seguridad alimentaria.

[illegible]

## ANEXO 6. MAPA DE PROCESOS SODEXO S.A.

